

УДК 658.012

**В. А. МИЩЕНКО, Е.С. ДРУГОВА, А. Н. ИМЕНИННИК**  
**РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С ПРИМЕНЕНИЕМ КОНТРОЛЛИНГА**

Описана цель появления контроллинга: целеориентированная координация в рамках систем управления, планирования и контроля, а также их элементов. Анализируются обусловленные неоднозначной трактовкой в зарубежной и отечественной литературе концепции контроллинга с ориентацией на учет, информацию и координацию. Освещаются концепции, связанные с координационной задачей контроллинга, а именно, концепции с ориентацией на планирование и контроль и с ориентацией на управленческую систему в целом. Обобщены представленные в литературных источниках концепции контроллинга: управленческий учет, управленческая информационная система, планирование и контроль, координация, управление, управление процессом принятия решений. Освещаются новые современные концепции стратегической навигации, оптимизации интересов заинтересованных лиц, нового контроллинга. Отмечается, что переход к контроллингу, ориентированному на стоимостно-ориентированное управление предприятием, возможно только при учете производственных показателей, позволяющих осуществлять контроль лействительных объемов ресурсов и выпуска продукции.

**Ключові слова:** контролінг, концепція, управління, стратегічне управління, підприємство, господарська діяльність, контролінг, концепція, управління, функція, координація, показателі

**В.А. МИЩЕНКО, О.С. ДРУГОВА, А.М. ИМЕНИННИК**  
**РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВИКОРИСТАННЯМ КОНТРОЛІНГА**

Описана мета появи контролінгу: цілеорієнтована координація в рамках систем управління, планування і контролю, а також їх елементів. Аналізуються обумовлені неоднозначним трактуванням в закордонній та вітчизняній літературі концепції контролінгу з орієнтацією на облік, інформацію і координацію. Висвітлюються концепції, пов'язані з координаційною задачею контролінгу, а саме, концепції з орієнтацією на планування та контроль і з орієнтацією на управлінську систему в цілому. Узагальнені представлені в літературних джерелах концепції контролінгу: управлінський облік, управлінська інформаційна система, планування та контроль, координація, управління управлінням, координація процесу прийняття рішень. Висвітлюються нові сучасні концепції стратегічної навігації, оптимізації інтересів зацікавлених осіб, нового контролінгу. Відмічається, що перехід до контролінгу, орієнтованому на вартісно-орієнтоване управління підприємством, можливо тільки при урахуванні виробничих показників, дозволяючих здійснювати контроль дійсних об'ємів ресурсів і випуску продукції.

**Ключові слова:** контролінг, концепція, управління, стратегічне управління, підприємство, господарська діяльність, контролінг, концепція, управління, функція, координація, показник

**V.A.MISHENKO, E.S. DRUHOVA, A.M. IMENINNIK**  
**DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CONCEPTS OF THE ENTERPRISE WITH USE OF CONTROLLING**

The purpose of the emergence of controlling is described: goal-oriented coordination within the management, planning and control systems, as well as their elements. Analyzed by the ambiguous interpretation in the foreign and domestic literature of the concept of controlling with the focus on accounting, information and coordination. The concepts connected with the coordination task of controlling are described, namely, the concept with a focus on planning and control and with an orientation to the management system as a whole. The concepts of controlling are presented in literary sources: management accounting, management information system, planning and control, coordination, management of management, coordination of the decision-making process. New modern concepts of strategic navigation, optimization of stakeholder interests, new controlling are discussed. It is noted that the transition to controlling, focused on cost-oriented management of the enterprise, is possible only when accounting for production indicators that allow to control the leverage of resources and output.

**Key words:** controlling, concept, management, strategic management, enterprise, economic activity, controlling, concept, management, function, coordination, indicator

**Актуальность проблемы.** Развитие экономики на рыночных принципах нуждается во внедрении на предприятиях современных концепций управления, в основу которых положены новые принципы и подходы относительно реализации основных функций управления с применением контроллинга. Основные исследования и публикации по проблематике контроллинга принадлежат таким зарубежным ученым и практикам, как: Майер Э., Манн Р., Фольмут Х.Й., Хан Д., Хорват П., Ивашкевич Б.В., Фалько С.Г., Ананькина Е.А., Данилович С.В., Данилович Н.Г., Карминский А.М., Уткин Э.А., Миричук И.В., Шигаев А.И., Кузаева О.А., Гусева И.Б., Павленков М.Н., Болвачев А.И., Малышева Л.А., Сулгова С.Б., Юсупова С.Я., Михайлова А.В., Сыроежко В.В.,

Шихвердиев А.П., Дыбаль С.В., Варняков Ю.В., Ерыгина Л.В., Жаркина Л.В., Дедов О.А., Шешукова Т.Г. и др.

В Украине известны научные публикации по контроллингу таких авторов, как: Терещенко О.О., Пушкар М.С., Сухарева Л.А., Петренко С.Н., Марюта А.Н., Ковальчук К.Ф., Иваненков С.В., Мелих О.В., Долинская Р.Г., Прохорова В.В., Коринько М.Д., Семенов А.Г., Шульга Н.П., Олифиров О.В., Саблина Н.В., Лукошко О.В., Марущак Л.И., Хайлук С.О., Аксентюк М.М., Приемыш С.В., Полищук Н.В., Гасило О.О., Деменина О.М., Смирнова Л.Д., Гладких М.И., Головка Л.С., Дегтярева О.О. и др.

В то же время в научных источниках еще недостаточно отражены аспекты комплексного контроллинга. Появление кризисных ситуаций в

хозяйственной деятельности предприятий, вызывает необходимость формирования адекватных механизмов управления интегрированными структурами, которые создаются в процессе реструктуризации национальной экономики.

**Цель исследования** – изложить особенности основных концепций контроллинга и возможности их использования для управления предприятием.

**Изложение основного материала.** Необходимо отметить, что отдельные элементы контроллинга в той или иной форме присутствуют в практике деятельности любого предприятия (особенно это относится к учетным инструментам). Однако, под формированием подсистемы контроллинга понимается создание эффективного с точки зрения совокупной работы элементов целого. Практическое задание заключается при этом в проведении многомерного (функционального, инструментального и организационного) системного анализа и синтеза с учетом специфики организации и факторов внешнего окружения. Очевидно, что эффективность в значительной степени зависит от обоснованности концепции управления хозяйственной деятельностью предприятия с использованием контроллингового механизма.

Термин «контроллинг» означает концепцию управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, которая синтезирует в себе управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу. Необходимо подчеркнуть, что даже среди зарубежных экспертов нет единственного понимания этого термина. Специалисты сходятся лишь в том, что отождествлять контроллинг с контролем нельзя, поскольку английский глагол «to control» переводится не только как «контролировать», но и как «управлять», «регулировать».

Было опубликовано несколько работ, в которых анализируются разные концепции контроллинга [3], [13]. По мнению авторов Г.Пича и Э. Шерма [3, с.103] «под концепцией контроллинга следует понимать совокупность мыслей о его функциональном разграничении, институциональном оформлении и инструментальном вооружении в контексте целей предприятия, релевантных контроллинга, и целей контроллинга, что vyplывают из целей предприятия». Ими выделены три группы концепций контроллинга, которые связаны с его функциональным обоснованием и институциональным представлением, и ориентированные на бухгалтерский учет, информацию и координацию.

*Концепции с ориентацией на учет* применяются в тех случаях, когда преследуемые информационные цели могут быть реализованы в первую очередь с помощью данных бухгалтерского учета. Внимание при этом акцентируется на денежные результативные показатели, прежде всего, на обеспечение прибыли предприятия. В этом случае контроллинг охватывает релевантные состоянию дел данные в стоимостном измерении.

Количественные индикаторы задаются преимущественно в оперативных связях. Поэтому и контроллинг относится в большей степени к оперативному уровню и только частично — к стратегическому, когда речь заходит о потенциале успеха. Д. Шнейдер [4] вообще предлагает ограничить контроллинг вспомогательными контрольными и координационными задачами на базе данных бухучета. Однако ограничение его чисто денежными показателями представляется очень узким подходом.

*Концепции с ориентацией на информацию* охватывают всю целевую систему предприятия, расширяя тем самым релевантную базу контроллинга, где используется бухгалтерская, чисто количественная и качественная информация с непосредственно хозяйственных сфер предприятия. Главная задача контроллинга предусматривает координацию получения и подготовки информации соответствует потребностям в ней. Т. Рейхманн [5] считает основной задачей контроллинга обеспечение руководства компании информацией для принятия решений. Согласно интерпретации П. Прайсслера [6] контроллинг — это управленческий инструмент, который выходит за рамки одной функции, и который поддерживает внутрифирменный процесс управления и принятия решений с помощью целенаправленного подбора и обработки информации. Эти задачи не являются самоцелью, это производные вышестоящих целей, связанных со специфическими информационными потребностями. Следует отметить, что если вся область информационного хозяйства становится функцией контроллинга, то ее включение в общефирменное поле действия приобретает неопределенный, размытый характер, поскольку информационные потребности вышестоящих инстанций очень многоаспектны и слабо специфицированы. В этом состоит изъян данной группы концепций.

*Концепции с ориентацией на координацию* базируются на отличиях между системой управления и системой выполнения. Первичная координация выполнения управленческих решений является задачей самой системы управления. Вторичная координация внутри управленческой системы, которая разделяется на ряд подсистем, относится к контроллингу. По мнению Гюнтера Вое, автора пособия «Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre» контроллинг, — это координация. Скоординированными должны стать следующие сферы управления: «планирование», «контроль», «организация», «управление персоналом», «информация». Координация должна осуществляться с целью оптимального достижения деловых целей [7, с.234-235].

В рамках объема координационной задачи контроллинга различают две группы концепций — с ориентацией на планирование и с ориентацией на управленческую систему. Концепции, ориентированные на планирование и контроль, направлены на координацию планирования, контроля и информационного обеспечения. Они характеризуются более широким спектром задач, чем

подходы с информационной ориентацией. П. Хорват, понимает «контроллинг» как подсистему управления, которая координирует подсистемы планирования, контроля и информационного обеспечения, поддерживая тем самым системообразующую и системовзаимосвязующую координацию. Под системообразующей координацией он понимает создание системных и процессных структур, которые способствуют согласованию задач, а под системовзаимосвязующей координацией — координационную деятельность, которая осуществляется в рамках заданной системной структуры для решений проблем (а также как реакция на «препятствия») и заключается в сохранении и адаптации информационных связей между подсистемами[8].

Учитывая то, что координационные проблемы могут возникнуть внутри всех и между всеми подсистемами управленческой системы (включая организацию и персонал), координационная задача контроллинга была расширена, вследствие чего появились *концепции с ориентацией на общеуправленческую систему*. По мнению Х.-У.Кюппера, Ю. Вебера и А. Цюнда [9], функция контроллинга заключается, по существу, в координации всей управленческой системы для обеспечения целеустремленного руководства предприятием. Сам Ю. Вебер раньше рассматривал дефиницию контроллинга как определенную функцию внутри системы управления такого предприятия, которое координирует систему выполнения преимущественно с помощью планов. Контроллингом выполняется функция координации. Она охватывает все управленческие подсистемы, все процессы согласования между ними, а также координацию внутри самих подсистем[10]. Особенно следует отметить то обстоятельство, что задача контроллинга в виде координации системы управления связана с многочисленными трудностями ее разграничения с понятием «управление предприятием», а также с другими управленческими функциями.

Л.А. Малышева на основании анализа литературных источников выделила шесть концепций контроллинга, что сформировались до настоящего времени: управленческий учет (80-ые годы); управленческая информационная система (конец 80-х годов); планирование и контроль (начало 90-х годов); координация (90-ые годы); управление управлением (конец 90-х годов); координация процесса принятия решений (2000-ые годы).

Контроллинг трактуется по-разному в рамках каждого подхода. Более поздние подходы развивают предыдущие с учетом акцентирования внимания на разных аспектах. Однако, учитывая то обстоятельство, что сегодня доступны литературные источники, изданные в разное время с представлением всех перечисленных концепций, создается впечатление понятийного хаоса и отсутствия целостного представления о системе контроллинга. Это нередко является причиной того,

что руководители по-разному трактуют систему контроллинга и имеют в виду под ней все, что угодно. Чаще всего контроллинг ассоциируется с непрерывно осуществляемым контролем или мониторингом. Следует помнить, что в переводе из английского «control» — это управление, а не контроль. Поэтому версию контроля можно считать только лишь как составную часть управления. Рассмотрим более детально разные концепции, с целью характеристики современных представлений о контроллинге.

*Первая концепция* рассматривает контроллинг как совокупность организационных мероприятий, связанных с совершенствованием документооборота в рамках управленческого учета. Здесь явно прослеживается ориентация на управление расходами с использованием информационных технологий. Сторонники этой концепции являются последователями немецкой школы, основные положения которой были приведены в известных переводных работах Р. Манна и Э. Майера [12, 13], Х. Фольмута [14].

Контроллинг в отечественной литературе по управленческому учету также трактуется как отдельный блок управления расходами на основе концепции маржинальной прибыли. В американской литературе этот термин заменен на управленческий учет (Managerial accounting). По мнению Малышевой Л.А. одна из возникших причин путаницы в терминологии — наличие модуля контроллинга для управления расходами в средних и крупных интегрированных информационных системах. Примером являются западные системы R/3 (SAP), Baan (Baan), iRenaissance (IRC), а также отечественные продукты «Галактика», «Флагман» («ИнфоСофт»), М— 2 (КТ) [16].

Благодаря тому, что концепция предлагалась одной из первых и развивалась в течение двух десятилетий, она на сегодняшний день, по-видимому, наиболее популярная. В литературных источниках, ориентированных на первую концепцию контроллинга, по существу, описывается управленческий учет и приводятся методы и модели управления расходами и бюджетированием.

*Вторая концепция* подходит к контроллингу, как к управленческой информационной системе. Отличие между первой и второй концепциями кроется в принятии разных решений. В первом случае приоритет отдается оперативным задачам, при этом информационной основой служат количественные данные бухгалтерского и управленческого учета. Во втором — информационная база принятия решений расширяется за счет данных функциональных областей, а уровень принятия решений приближается к стратегическому. Обе концепции используют данные управленческого учета.

*Третья концепция* рассматривает контроллинг как планирование и контроль. Ее основоположником считают Д.Хана, автора одноименной монографии [15]. Д. Хан является последователем немецкой модели контроллинга, основу которой составили задачи внутреннего учета. Концепция Хана развивает положение школы научного управления, которое

рассматривает процессный подход к управлению в виде циклов планирования, организации, контроля, мотивации. Основная идея Д. Хана заключается в том, что их реализация требует координации. Ее нельзя достичь какими-либо формализованными методами, и здесь существенно растет роль лица, которое принимает решение (ОУР), в выборе путей достижения целей. В монографии Д. Хан приводит примеры многочисленных методов управления расходами, бюджетирования, оперативного планирования. Из них ОУР должна выбрать соответствующие методы и скоординировать действия по их использованию. При этом теряется представление о пределе между инструментами контроллинга и управлением расходами. Возникает вопрос — существуют ли в контроллинге собственные координирующие методы?

Д. Хан выделил стратегический и оперативный контроллинг, разделив цели и задачи, а также средства их достижения. Координирующая роль контроллинга, по мнению Хана, заключается в выработке методики согласования стратегического и оперативного планирования в области производственных задач. *Третья концепция* имеет в виду под контроллингом обратную связь в контуре управления, которая координирует стратегическое и оперативное планирование.

*Четвертая концепция* развивает координирующую функцию контроллинга. Ее авторы используют тезис о возможности управления координацией планирования и контроля. Они распространяют результаты теории автоматического регулирования на наглядную область организационных систем.

Одним из основных понятий данной концепции есть регулирование, которое означает «вид управления, процесс, с помощью которого характеристики управляемой системы удерживаются на траектории, заданной блоком управления». В социально-экономических системах регулирование возможно только в случае формализованной цели и наличия модели управления. При оперативном планировании руководитель работает с информацией именно такого рода, и в его распоряжении есть математические методы для снижения несогласования между желательным и фактическим значениями показателей. Однако в условиях стратегического планирования более соответствующий метод — координация. Поскольку стратегические планы часто имеют только качественные характеристики, может идти речь лишь о согласовании отдельных решений по достижению общей цели. Подобный подход не дает возможность отличить координацию от контроллинга.

Координация заключается не в управлении состоянием объекта, а в управлении процессом управления и используется в качестве универсального инструмента для согласования циклов (функций) управления. Побочно данное утверждение согласуется с определением,

приведенным в нескольких источниках, «стратегический контроллинг — делать правильное дело, оперативный контроллинг — делать дело правильно» [17]. Кроме задач внутреннего учета (как в предыдущей теории), концепция включает управление персоналом, НДСР, инвестициями, маркетингом, логистикой.

В соответствии с четвертой концепцией, контроллинг обеспечивает обратную связь в контуре управления за счет методов координации (в случае стратегического планирования) и регулирования (при оперативном планировании) в любой наглядной области.

*Пятая концепция* опирается на системообразующую роль контроллинга. В развитие предыдущей концепции предлагается трактовать его как «систему управления управлением» [17, с.7], то есть метамодель управления. В основе концепции лежит системный подход. Развитие теории контроллинга, как видно, идет по нарастающей: уточняется наглядная область, объекты контроллинга, методы и модели. Если в первых теориях контроллинга отводилась достаточно скромная позиция — координация управления расходами, то теперь контроллинг стал претендовать на роль метасистемы. Дополнительно к этому наглядная область существенно расширилась. Подобная трансформация опасна с точки зрения методологии. Признание того, что контроллинг — это все, заставляет серьезно задуматься о более четкой формулировке понятия контроллинга. Что-то подобное происходит сейчас с логистикой — провозглашение ее всеобъемлющей ролью снижает практическую ценность логистических исследований.

В статье Семьи Е.Е. [11] рассмотрены некоторые новые концепции контроллинга, которые начали появляться с 2000 г. и получают развитие в настоящее время, в частности:

— *концепция стратегической навигации*. Контроллинг рассматривается как информационно-аналитическая поддержка стратегического менеджмента. В его задачу входит подготовка информации и консультирование при решении заданных стратегического планирования, контроля и анализа, создания инструментов для численного измерения стратегических намерений и потенциалов. При этом задания оперативного контроллинга автоматизированы;

— *концепция оптимизации интересов заинтересованных лиц*. Оптимизация интересов всех заинтересованных лиц (менеджеров, владельцев, работников, поставщиков, покупателей и т. д.), сбалансированность интересов предприятия с интересами наиболее влиятельных институтов, ориентир на внешних клиентов — это основное задание контроллинга;

— *концепция «нового» контроллинга*. В качестве основного задания контроллинга выступает содействие менеджерам в процессе самоуправления, а контроллер является консультантом и поставщиком релевантной информации для эффективного выполнения управленческих функций.

Однако в стоимостно-ориентированных концепциях контроллинга наблюдается уклон в сторону стоимостных абсолютных и относительных показателей. Решающим является не абсолютное значение стоимостного показателя, а его прирост в сравнении со стоимостью прошлого периода (года). При этом технико-экономические производственные показатели отходят на задний план и фактически не контролируются. Такой подход способен провоцировать банкротство предприятий и даже экономические финансовые кризисы в стране, потому что, как известно, стоимостные показатели могут быть увеличены за счет конъюнктурного снижения цен на материальные ресурсы и увеличения цен на продукцию предприятия и его рыночной добавленной стоимости. Поэтому переход к концепции контроллинга, ориентированного на производственные показатели прямых и удельных расходов ресурсов предприятия, позволяет осуществлять контроль действительных объемов ресурсов и выпуска продукции. И только после этого можно переходить к контроллингу, ориентированному на прирост стоимостных показателей производства. В современных условиях усиления конкуренции предприятия функционируют в разных конкурентных ситуациях. Рассмотрим приоритетность функций при построении системы контроллинга на предприятии для разных рыночных ситуаций. Для предприятий, работающих в условиях близости к монополии, более характерной будет такая функция контроллинга, с помощью которой можно быстро определить контролируемую величину во временном и содержательном разрезе; достаточно точно сравнить плановые и фактические величины для измерения оценки степени достижения поставленных целей для предприятия; установить допустимые пределы отклонений от заданных параметров и интерпретацию причин отклонений и выработки предложений для их уменьшения. Все эти показатели касаются управления и регулирования затрат на предприятии и чрезвычайно важны для выбора правильной функции контроллингу. Так что, для таких условий внешней среды для правильного построения системы контроллинга предприятия наиболее характерной будет функция контроля и регулирования. Для предприятий, работающих в условиях олигополии, когда всего несколько фирм контролируют весь рынок, и предприятия отрасли осознают свою взаимозависимость, более характерной будет функция контроллинга, обеспечивает информационную поддержку при разработке базисных бюджетов, формирования и совершенствования системы планирования и установления потребности в информации в времени для отдельных шагов процесса планирования. Несмотря на это, основной функцией контроллинга для таких предприятий будет функция планирования. Если предприятие работает в условиях близких к чистой конкуренции, для которой

свойственны такие показатели, как:  
- каждая фирма обладает сравнительно небольшой долей всего рынка;  
- наличие сравнительно большого количества фирм;  
- значительное количество фирм в отрасли исключает их взаимозависимость, то тогда можно предположить, что для этой рыночной ситуации более характерной будет такая функция контроллинга, с помощью которой можно будет анализировать и определять степень влияния различных факторов на величину окончательного результата производства, можно будет планировать и вырабатывать меры по устранению и предотвращению отклонений, которые могут иметь место в будущем, также определять доходность и целесообразность той или другой коммерческой операции.

#### Выводы.

1. Контроллинг является одним из важнейших механизмов поддержки управления, но он не является функцией управления, как считают отдельные авторы. Контроллинговому механизму присущи координирующие свойства: он направлен на обеспечение согласованности в работе всех подразделений предприятия путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

2. Различают три группы концепций контроллинга, ориентированные на бухгалтерский учет, информацию и координацию. Концепции с ориентацией на координацию базируются на отличиях между системой управления и системой выполнения. Первичная координация выполнения управленческих решений является задачей самой системы управления. Вторичная координация внутри управленческой системы, которая разделяется на ряд подсистем, относится к контроллингу. Скоординированными должны стать следующие сферы управления: «планирование», «контроль», «организация», «управление персоналом», «информация». Координация должна осуществляться с целью оптимального достижения оперативных и стратегических целей предприятия.

3. Получающие в последнее время распространение стоимостно-ориентированные концепции контроллинга отодвигают на задний план технико-экономические производственные показатели, которые фактически не контролируются. Такой подход способен провоцировать банкротство предприятий и даже экономические и финансовые кризисы в стране. Концепция контроллинга, ориентированного на производственные показатели прямых и удельных расходов ресурсов предприятия, позволяет осуществлять контроль действительных объемов ресурсов и выпуска продукции. При такой ситуации можно переходить к контроллингу, ориентированному на прирост стоимостных показателей производства.

#### Список литературы

1. Лагутин В.В. *Концепция контроллинга как подсистемы управления организацией* / В.В. Лагутин // Труды научных сессий МИФИ. Научная сессия МИФИ- 2000. Ч.6. Физико-математическое образование взгляд в будущее. Экономика и управление. Актуальные проблемы гуманитарных наук. - 2000. - ч.6. - С. 111-

112.

2. Horvath P. *Controlling*. / P. Horvath - 7. Aufl., - Muenchen: Vahlen 1998. - 902 S.

3. Пич Г. *Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки* / Г.Пич, Э.Шерм // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №3. - С.102-107.

4. Schneider, D. (1991): *Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung* / D.Schneider. Zugleich ein Beitrag zur innerbetrieblichen Verrechnung von Dienstleistungen, Wochenschrift für Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht 44: 765-772 [Failure of «Controlling» Through Obsolete Cost Accounting]

5. Reichmann, T.(1995): *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten* / T. Reichmann, Munchen: Vahlen [«Controlling» Based on Standards and Management Reports]

6. Preissler, P. *Controlling; 'auoh fuer Klein* / P.Preissler - unci Mittelbetriebe. - 7.Aufi. - EschbonvTs., 1990.

7. Wöhe, Günter: *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* / von Günter Wöhe und Ulrich Döring. - München Vahlen, 2000.

8. Horvath, P. (1996): *Controlling* / P. Horvath, 6.Aufi., Munchen: Vahlen [«Controlling»]

9. Küpper, H.-U., Weber, J., Zünd, A. (1990) «Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling - Thesen zur Konsensbildung», Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) / H.-U. Küpper, J.Weber, A.Zünd. -Vol. 60 No.3, pp.281-293.

10. Weber J. *Einführung in das Controlling* / J. Weber W. Sammlung Poeschel Nr 133. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1990.

11. Семья Е.Е. *Система управления - контроллинг: эволюция научных взглядов* /Е.Е. Семья // Электронный журнал «Вестник МГОУ» / www.evestnik-mgou.ru. - 2013. - №1.

12. Майер Э. *Контроллинг как система мышления и управления* /Э. Майер. Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1993. - 76 с.

13. Манн Р., Майер Э. *Контроллинг для начинающих* / Р. Манн, Э. Майер: Пер. с нем. Ю.Г. Жуков / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 304 с.

14. Фольмут Х.Й. *Инструменты контроллинга от А до Я* /Х.Й. Фольмут: Пер. с нем./ Под ред. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой.- М.: Финансы и статистика, 1998. - 288 с.

15. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга* /Д. Хан: Пер. с нем. / Под ред. А.А. Туркача, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 739 с.

16. Юсупова С.Я. *Теория и практика внедрения системы контроллинга в условиях информационного общества* /С.Я. Юсупова М.: Изд.Юрknга, 2007.

17. Preissler, P. *Controlling; 'auoh fuer Klein - unci Mittelbetriebe* / Preissler. - 7.Aufi. - EschbonvTs., 1990.

## References (transliterated)

1. Lagutin V.V. *Koncepciya kontrollinga kak podsystemy upravleniya organizaciej* / V.V. Lagutin // Trudy nauchnyh sessij MIFI. Nauchnaya sessiya MIFI- 2000. CH.6. Fiziko-matematicheskoe obrazovanie vzglyad v budushchee. EHkonomika i upravlenie. Aktual'nye problemy gumanitarnykh nauk. - 2000. - ch.6. - P. 111-112.

2. Horvath P. *Controlling*. / R. Horvath - 7. Aufl., - Muenchen: Vahlen 1998. - 902 p.

3. Pich G. *Utochnenie soderzhaniya kontrollinga kak funkciy upravleniya i ehgo podderzhki* / G.Pich, EH.SHerms // Problemy teorii i praktiki upravleniya. - 2001. - no 3. - S.102-107 p.

4. Schneider, D. (1991): *Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung* / D.Schneider. Zugleich ein Beitrag zur innerbetrieblichen Verrechnung von Dienstleistungen, Wochenschrift für Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht 44: 765-772 [Failure of «Controlling» Through Obsolete Cost Accounting]

5. Reichmann, T.(1995): *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten* / T. Reichmann, Munchen: Vahlen [«Controlling» Based on Standards and Management Reports]

6. Preissler, P. *Controlling; 'auoh fuer Klein* / P.Preissler - unci Mittelbetriebe. - 7.Aufi. - EschbonvTs., 1990.

7. Wöhe, Günter: *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* / von Günter Wöhe und Ulrich Döring. - München Vahlen, 2000.

8. Horvath, P. (1996): *Controlling* / P. Horvath, 6.Aufi., Munchen: Vahlen [«Controlling»]

9. Küpper, H.-U., Weber, J., Zünd, A. (1990) «Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling - Thesen zur Konsensbildung», Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) / H.-U. Küpper, J.Weber, A.Zünd. -Vol. 60 No.3, pp.281-293.

10. Weber J. *Einführung in das Controlling* / J. Weber W. Sammlung Poeschel Nr 133. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1990.

11. Семья Е.Е. *Система управления - контроллинг: эволюция научных взглядов* /Е.Е. Семья // EHlektronnyj zhurnal «Vestnik MGOU» / www.evestnik-mgou.ru. - 2013. -no 1.

12. Majer EH. *Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya* /EH. Majer. Per. s nem. - Moscow.: Finansy i statistika, 1993. - 76 p.

13. Mann R., Majer EH. *Kontrolling dlya nachinayushchih* / R. Mann, EH. Majer: Per. s nem. YU.G. ZHukov / Pod red. i s predisl. d-ra ehkon. nauk V.B. Ivashkevicha. - 2-e izd., pererab. i dop. - Moscow: Finansy i statistika, 1995. - 304 p.

14. Fol'mut H.J. *Instrumenty kontrollinga ot A do YA* /H.J. Fol'mut: Per. s nem./ Pod red. M.L. Lukashevicha i E.N. Tihonenkovoj.- Moscow.: Finansy i statistika, 1998. - 288 p.

15. Han D. *Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga* /D. Han: Per. s nem. / Pod red. A.A. Turkacha, L.G. Golovacha, M.L. Lukashevicha. - Moscow.: Finansy i statistika, 1997. - 739 p.

16. YUusupova S.YA. *Teoriya i praktika vnedreniya sistema kontrollinga v usloviyah informacionnogo obshchestva* /S.YA. YUusupova Moscow.: Izd.YUrkniga, 2007.

17. Preissler, P. *Controlling; 'auoh fuer Klein - unci Mittelbetriebe* / Preissler. - 7.Aufi. - EschbonvTs., 1990.

Надійшла(received) 22.06.2018

## Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

**Мищенко Володимир Акимович (Мищенко Владимир Акимович? Mishenko Vladimir Akimovich)** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків Контактна інформація: 050-534-68-38, (057)707-66-68, vladmish@rambler.ru

**Другова Олена Сергіївна (Другова Елена Сергеевна, Druhova Elena Sergeevna)** – доцент кафедри менеджменту ЗЕД та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків drugova.elena.sergeevna@gmail.com 0976291548.

**Іменинник Анна Миколаївна (Именинник Анна Николаевна, Imeninnik Anna Nikolaevna)** – здобувач кафедри ЗЕД та фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків